

摘 要

随着市场经济在我国的确立，深圳地区的港航业发展非常迅猛。随之产生的货运代理市场的日益开放，越来越多的企业获得对外经济贸易合作部的批准，进入货运代理这一行业。经过近十年时间的发展，深圳货运代理业已经初具规模；但同国外货运代理公司相比，深圳的货代企业竞争力还不强。

本文通过统计数据，对深圳货运代理行业的市场特点和主要影响因素进行了分析，在此基础上结合管理学的原理，对深圳货代行业的现状和存在问题进行了详细分析，并借鉴国内外企业有益经验，提出深圳地区国际货代行业的发展应规范市场，更大限度地发挥海关和银行系统的监管作用，同时，现存的大型、中小型国际货代企业应采取不同的战略，大型企业应建立更广泛的网络，与大客户结成战略联盟，向综合物流、增值物流的方向发展；中小型企业应在股份制改造，调动企业负责人的经营积极性，提高自身竞争力等方面注重实力的积累。

关键词：国际物流；货运代理；发展战略

ABSTRACT

With the development of market economy in our country and opening of forwarder market, more and more enterprises are permitted by the foreign economy and trade corporation department to carry out forwarder sale. But it is still in early stage because the development time is short. There are many problems to be solved. Our forwarders are less competitive compared with some of the foreign companies.

Through stat. data and information, the essay analyze the market characteristic and main influencing factor of Shenzhen forwarder. On the basis of that, the essay analyze the situation and existent problems in detail and use the reference of good experience of enterprises domestic or overseas to draw a conclusion. The essay think the industry should criterion the market activity and take the advantage of customs and bank system. Meanwhile, various enterprises should take different strategy: large-scale enterprises must build extensive net and set up strategy unions with VIP; small-scale enterprises must push joint-stock alternation and activate the working enthusiasm of managers to promote the competitive ability.

KEYWORDS: international logistic; freight agency,
development strategy

独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽本人所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京交通大学或其他教学机构的学位或证书而使用过的材料。与我一起工作的同志对本研究所做的任何贡献已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

本人签名： 朱霜枫

日期： 2006 年 3 月 24 日

1. 引言

1.1 研究背景

深圳市在“十五”期间提出建立华南地区物流枢纽中心的规划，将现代物流业作为区域的“重要支柱产业”的经济结构的新的概念。在这一大前提下，深圳市的国际第三方物流行业飞速发展，其中又以国际货运代理行业的发展最为引人瞩目。为研究目前深圳地区国际第三方物流业发展的情况，国际货运代理行业比较具有代表性。

1.2 研究意义

本文通过对国际货运代理行业的现状调查，着重分析了影响该行业发展的主要因素，并据此列举了业内成功企业的案例和经验。就大型企业和中小型企业分别总结了其战略发展目标，寻求更好的发展壮大之措施。

1.3 研究对象

经外经贸部批准成立的国际货运代理企业是本文的主要研究对象，在国际货运代理市场中，还存在有国际及港、台货运代理公司在深圳开设的分公司或代表处，以及一些非法货运代理公司。他们虽然没有经过正式批准开展经营活动，但或多或少都参与了国际货运代理市场的经营和运作，都是本论文研究的对象。

a. 经国家批准的一级货运代理企业

根据深圳市交通局统计，截止 2005 年底，深圳已有 826 家一级货运代理公司获准注册，可以开展国际和国内货运代理业务。目前，申请开设货运代理公司必须具备一定的条件，注册资金不少于 300 万人民币。实际上，民营和私营的货运代理公司是很难获得外经贸部的批准，获得一级货运代理的牌照。这 826 家一级货运代理公司，绝大多数是国营和国营参股。目前，外经贸部已经放松了对执照批准的控制。这不仅是市场开放的结果，更是适应中国加入世界贸易组织（WTO）的需要。在入世后若干年，中国必须全面开放服务贸易组织（WTO）的需要。在入世后若干年，中国必须全面开放服

务业市场，我们也必须尽早适应这一趋势，逐步对国内企业开放。2000年9月，外经贸部在北京召开了全国货运代理协会成立准备大会。随着中国加入WTO和国际货运代理市场的逐步开放，货运代理公司的成立将由现在的审批制改为报备制，负责注册备案的机构就是全国货运代理协会。

b. 依靠运输公司类型的货代企业

中国民航客货运深圳公司是依靠地中海航运公司和中国民航的支持；蛇口万通是依靠法国达飞的支持；海星国际货运是依靠中国海运集团的支持。这样的例子比比皆是。可以说，在国际货运代理行业中，经营效益相对较好公司中有相当比例的都是依靠大型运输公司开展业务的。

c. 仓储公司的货运代理部门

作为经济特区的深圳市，不仅拥有众多的出口企业，同时也是重要的出口口岸。深圳建有许多大型仓库，内地的企业将他们要出口的货物送至这些仓库存放，这些货物主要通过海运出口。由于出口商和仓储公司业务联系较紧密，许多仓储公司也申请经营货运代理业务，帮助货主寻找合适的船公司。如，深圳市深业物流有限公司和深圳市城建梅园实业有限公司、深圳市中海物流有限公司等。

这种货运代理的优势是客户群。由于同众多的贸易公司有良好合作关系，他们能凭借大量的货源，取得船公司低廉的运输报价。

d. 外运和外代

深圳外轮代理有限公司-简称外代和深圳船务代理有限公司-简称外运。外代是由交通部下设的船代公司，外运是由对外经济贸易部下设的货运代理公司。在船代和货运代理市场还没有放开之前，船代业务由外代独家经营，货运代理业务由外运独家经营。之后，为了打破垄断，国家对这两个市场的控制有所放松，外代也可经营货运代理业务，外运也可经营船代业务。所有在中国开辟航线的船公司的船舶代理工作，主要都由这两家公司负责，比如，向海关申报、引水、拖轮、联检等业务。除此之外，船代公司和船公司在经营上也有密切关系。

一方面，班轮公司有大量船舶代理费用需要付给外代和外运；另一方面，班轮公司在国内的运费收入一般由船代公司代收、代转，

逐渐形成了一种长期的合作关系，也因此会签订较低的运价协定。对于其它的货运代理公司来说，外代和外运在船公司方面的优势是他们无法企及的。

e. 其他类型的货代企业

这主要是指那些没有背景的企业，他们在市场上积极联系小货主，由于缺乏大型企业的支持，经营往往相对困难。

(1) 国际及香港货运代理公司在深圳开设的分公司或代表处。比较突出的如泛那班拿(PANALPINA)、瑞士理运(大西洋早的)、马沙利奥(MERZARIO)等，它们在深圳开设的营业处。这些公司的特点是在中国大陆以外有大量的营业网点和合作伙伴，经营时间长，对市场反映迅速，为争取中国大陆的新兴市场，积极谋求开展业务。

在众多分公司及代表处中，尤其以香港、台湾货运代理企业为多。这些香港、台湾的国际货运代理企业进入行业较早，网络较发达，尤其是他们与大陆同根、同源，沟通容易，且与在内地设厂的外商联系密切，因此对货运代理市场的影响更大。许多外商的出口货物都指定由其承运、或由其代为操作，离境付款。

(2) 非法货运代理企业。这些企业老板多属于较早进入这个行业的国内人士。他们在原国有企业锻炼一段时间，掌握一定货源，拥有一定实力后，离开原公司，带走货源，自己独立经营。一方面，由于进入这个行业的要求较低，不需要很高的技能和大量资金，容易进入市场；另一方面，由于中央政府对进入货运代理行业的资质要求比较高（如注册资金至少要 300 万元人民币及其他诸多条件），导致市场有相当多的非法货运代理企业。这些企业往往采取在境外注册一家公司，申请开设一个账号的手段，通过离境交易躲避国家税收及其他法律的监管。这类非法的货运代理公司极多，准确的数量难以统计。他们是市场不规范的最主要原因。这些非法货运代理企业在市场上经营处于非常不利的地位。一方面，担心政府部门的稽查，经营活动提心吊胆，也不敢有正规的营业地点和战略性的经营手段。另一方面，与客户谈判过程中拿不出合法手续，难以在客户中建立商业信誉，业务难以扩大。因此，他们的经营中往往采取高额隐蔽回扣的办法稳定货源，在破坏市场的同时，影响了社会风气。

1.4 研究方法

本文用调查法调查了解了深圳地区国际货代行业的现状，从深圳地区的实际状况出发，对深圳市国际货代行业的外部政策、经营状况、经营特点等进行分析，用演绎法分析得出影响深圳国际货代业发展的主要因素，在此基础上，以泛那班拿和中海物流等企业为案例来实证分析深圳地区国际货代行业的发展状况。论文运用了管理学上的 SWOT 分析法（自我诊断方法），识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，明确深圳地区国际货代行业的发展。

2. 相关理论综述

2.1 国际货代行业概念

国际货代业，是指接受进出口货物收货人、发货人的委托，以委托人的名义或者以自己的名义，为委托人办理国际货物运输及相关业务收取服务报酬的行业。它是国际运输业服务的延伸，主要为众多中小货物运输量的企业提供运输组织和信息服务，是国际物流服务中的重要一环。

根据使用运输工具种类的不同，国际货代业可以分为海运、陆运、空运国际货代业务和国际速递业务，其中代理货物数量最多的是海运国际货代，使用的运输工具主要是国际班轮。散货货主由于运输量比较大，通常直接联系船公司，不需要国际货代企业提供代理服务。

国际货代业务的内容包括：揽货、订舱、仓储、报关、报验、保险、相关短途运输及咨询服务，是国际物流环节中第三方物流服务的主要提供者。业务流程类型简述

在货运代理业务中，根据货源产地和运费支付地的不同，我们可以把所有业务分为四种：

国内出口商/国内货代---运费预付---国外进口商

国内出口商/国内货代---运费到付---国外代理/国外进口商

国内进口商/国内货代---运费预付---国外代理/国外出口商

国内进口商/国内货代---运费到付---国外代理/国外出口商

如果要开展后三种业务，货代公司必须要有国外代理网络。对于这样的业务，我国的货代公司几乎无法承揽。因为他们在国外一般都没有代理，或者代理网络规模很小。国外的代理网络对于深圳的国际货代企业非常重要，它与国际货代企业的全面发展相辅相成。这可以从货源和员工队伍两个方面说明。

从货源方面来说，广阔的代理网络可以使货运代理企业承接各种货源，扩大业务量；同时，大量货源又反过来为代理企业争取到低廉的运价。从公司员工队伍方面来说，只有拥有大量高素质的员工队伍，才可能具有广阔的代理网络和分支机构，大量高素质的员

工是维持这个大网络必不可少的因素；同时，高素质的员工队伍又可以保证运输代理服务以较低的成本进行，反过来扩大公司效益，提高市场份额。

目前在深圳地区，能达到上面要求的深圳国际货代公司微乎其微，所以，我们的货代公司能承揽的只能是由中国出口的、运费由发货人支付的业务。上面提到的国外货代公司凭借其遍布世界的网络，与大货主签订长期合约，提供“门到门”服务。但是，因为他们大多数未获准在中国成立货运代理公司，不能开展揽货业务。他们主要是与国外收货人签约，通过国内设立的办事处提供物流服务，但不能接受深圳起步的 CIF(运费到付)订舱。

2.2 国际货代市场的主要特点

2.2.1 完全竞争市场的四个必备特征：

a. 买方和卖方都很多

其数量之多，使每个买者的购买量和每个卖者的销售量在市场的交易总量中所占的比重都是微不足道的，以至于他们都无力影响市场的价格。在货运代理这个市场中，无论是客户还是货代公司，任何一家都只占市场非常微小的一部分。

b. 产品是同质的

在市场上，任意一个生产者的产品在所有买者看来都是完全相同的，消费者购买哪个生产者的产品完全是随机的，企业无力控制市场价格，完全竞争的要求得到满足。在货运代理市场中，对大多数贸易商来说，只要货物能在合同规定的日期内到达目的港，这就足够了。而且，一般说来，所有货运代理人都能在一个合理长的时间内将货物送到卸货港。因此，从这个意义上讲，所有的运输服务都是同质的。

c. 企业自由进入和退出该行业

在完全竞争的市场不存在任何社会的和资金的障碍以阻止新的企业进入该行业或退出该行业，生产要素可以随需求的变化在不同行业间自由流动。

d. 信息充分

消费者和生产者都具有充分的市场信息和商品知识，因而能做出合理的消费选择和生产决策，基本上不会有任何消费者会受骗用高于市场的价格进行购买，也不会有任何生产者会用低于市场的价格进行销售。这是一个完全公开的市场，没有人能够分割、封锁市场，任何市场交易的参与方，只要他花费足够的时间和精力，他都能收集到他所需要的市场信息。

2.2.2 市场容量小，发育不成熟

根据深圳市国际货代协会统计以及抽查分析的调查结果，经过批准正式成立的国际货代企业目前年处理量加上非法货代的处理量相对于深圳市每年海运进出口量和陆运进出口量相对微弱。造成这一情况原因一方面是国际货代市场和企业发展时间不长，还不成熟；另一方面是船公司大都自己开展揽货业务，他们具有货运代理企业难以比拟的优势，抢走了绝大部分的货源。这一数据，同时也说明了国际货代企业发展前景是非常广阔的。

2.3 影响国际货代业的主要因素

2.3.1 全球经济趋势的影响

如今全球市场不仅已经被紧密地联接起来，而且全球企业之间的供应链也一环紧扣一环。世界上任何一个地区经济所出现的问题会迅速蔓延到其他地区。由于各种对经济发生影响的事件持续出现，因此全球经济的预计比较保守。在这种背景下，深圳市国际货代企业发展将受到一定的地冲击，建立国际货代网络的计划（如果有的话）将被推迟，部分企业最终可能会处于被淘汰出局的境地。但由于深圳市国际货代企业目前还处在刚起步的阶段，发育不是很成熟，一些货代企业和船公司的合作关系也非常紧密，所以总的来说，影响不大。这一经济变动时期，将有可能促使国际货代企业重新“洗牌”，长远来看，也许可以成为一件有利事件。

2.3.2 相关市场对国际货代业的影响

该部分主要分析航运业对国际货代业的影响。船公司是航运市场的供给方。如果货运代理公司仅仅掌握了市场的需求，却提供不了所需要的舱位，整个业务还是无法完成。因此航运业对货代业的影响就体现在舱位供给上。深圳地区的货代公司规模一般较小，提供给船公司的货源都较少，难以对船公司构成较大影响。而且，由于激烈的市场竞争，大部分货代公司还处于求生存的状态，他们没有大量资金的投入，无法建成较有实力的大公司。这种情况下，运价的任何变动都将使国际货代公司重新审视自己与船公司的合作，他们之间很难形成长期战略联盟的关系。货代公司往往在船公司涨价后，重新寻找运价更低的船公司，转而向他们订舱。对于没有发展战略，没有船公司长期支持的货代公司来说，摆脱现在这种窘迫的境况是很困难的。在深圳地区，目前全球排名前二十名的船公司都已在此开辟航线，世界主要的船公司也都在此设立办事处。这里的航运市场是极其庞大的。下面本文将从航运市场运力供给的变化和船公司与货代公司的业务合作关系两个方面来分析。

a. 航运市场运力供给的变化主要体现在航线开辟、运力调整和主干线挂靠港选择这三个方面。

(1) 开辟新航线：深圳目前已有国际班轮航线 150 条，覆盖全球六大洲，每月平均有 334 艘次班轮挂靠。从未来的发展来看，今后会有更多的航线在深圳开辟。因为，内地出口至国外的货物，很多都是由香港中转。随着深圳港口实力的提高，竞争力的加强，这部分货源将逐渐改由深圳上船，不用由香港转口。这不仅操作简便，而且费用也便宜。香港土地资源的贫乏，导致码头费用居高不下。所以，深圳的集装箱出口量在未来几年大幅攀升是完全有可能的。在这种情况下，目前的航线布局就不再适应运输的要求，航线的增多是必然的。

从港口竞争力来说，香港通过几十年的发展，航运业极为发达，是远东地区的航运中心。货柜吞吐量连续六年居全球第一。那里密集的航线、丰富的运力以及高效的管理保证了她航运中心的地位。但是，由于地价昂贵，劳动力成本高，她将不可能形成唯一的一个

中心。随着经济的增长和国际贸易的增加,将有更多的货柜由深圳港口来处理。将来可能的情况是,深港两地的港口互相补充,香港作为国际航运中心的地位充分发挥作用,深圳则利用资源优势和香港在国际航运中的地位和影响,使港口货物吞吐量迅速增加。这种情况与美国西岸的洛杉矶和长滩的关系有些类似,两个港口共同承担华南地区航运中心的责任。

(2)有三个因素将影响到全球运力的增减。它们是贸易前景、船舶大型化趋势以及船队的调整。

任何船公司对船队运力的调整主要是基于对国际贸易的前景做出的。在集装箱航运界,存在船公司联盟和运价协会。运价协会的主要作用是协调会员的市场行为,提供一个研讨行业前景的场所。市场上运价的重大调整都是协会成员的共同决定。比如,每年中美贸易的高峰期都在六月到十一月,这段时间的出口货大都是为圣诞节准备的。太平洋运价协会的成员从每年六月起,会统一提价,保护成员的共同利益。运价协会的会员每年都会举行会议,探讨未来的经济状况和发展方向。每个会员公司都会发表自己对贸易前景的预测,大家会根据预测的情况来增加或减少市场运力的提供,以降低成本和提高舱位利用率,最终得以提升利润率。

船舶大型化是未来船舶发展的一个趋势,其主要目的在于降低管理成本和提高舱位利用率(2005 年全球班轮公司订购新船情况见表 2-1)。今后,船公司选择的基本挂靠港将越来越少,大型船舶只行走于基本港之间。其它港口将作为支线港,专门为基本港提供货源。这样一来,大型船舶的舱位将得到充分的利用,规模化的经营也使每个货柜的营运成本降低,而且,由于挂靠的基本港的减少,这就缩短了货物运输的时间,从而也改善了服务质量。

表 2-1 2005 年全球班轮公司订购新船情况表

船东	箱位运力	艘数	船厂
HAPAG LLOYD	5800	7	现代重工
P&O NEDLLOYD	6500	5	AKER-WERFT

P&O NEDLLOYD	7788	4	现代重工
OOCL	6200	2	台湾（中国造船）
OOCL	6200	4	三星重工
YANG MING	7200	2	台湾（中国造船）
YANG MING	7200	3	现代重工
MAERSK	9600	2	奥登斯船厂
MAERSK	9300	4	现代重工
MAERSK	9600	6	奥登斯船厂
EVERGREEN	7364	11	长荣重工
UASC	5400	3	三星重工
HANSA MARE	5000	2	现代重工
NVA	6800	3	现代重工
DETJEN	5500	4	汉拿船厂
MEDITERANEAN	9400	4	韩进重工

运力的增减还涉及船队的调整，船公司会根据每年市场的变化来调整不同航线的运力，以适应市场的需求。而且，为了提前为市场的变化做好准备，船公司每年也会向船厂订购新船，或拆掉旧船。总的来说，船公司所持有的运力是上升的趋势，这与全球贸易的增长是一致的。

(3) 船公司主干线挂靠港的选择对深圳港非常重要。通过前面的分析，我们知道，深圳港口吞吐量肯定是上升的趋势。这必然会吸引更多的船公司选择挂靠深圳港口。但是，现在挂靠深圳的很多船舶都只是在支线上航行，深圳在有些航线上只是支线港。造成这种情况的原因是货量太少，不足以吸引干线船挂靠。随着进出口货量的增加，未来将有更多的干线船挂靠深圳，这将提高深圳的港口地位，推动深圳成为区域性的航运中心，吸引更多的中转货来此装卸，形成一个良性的循环。

b. 货代公司与船公司的合作关系。

船公司与货代公司之间，既有利益相关的一面，又有利益冲突的一面。货代公司向船公司订舱，购买他们的舱位，这时，货代公

司是船公司的顾客，利益是一致的。但在开发市场的时候，为了争夺货源，船公司和货代公司会争取同一个货主，他们的利益就会产生冲突。

航运市场是一个竞争非常激烈的市场，在这个市场中，实力雄厚的船公司能争取大货主作为客户。数量众多的中小货主，他们的货物一般由货运代理公司安排运输。对于船公司来说，他们没有足够的精力顾及这些中小货主，或者说，中小客户较少量的货源对船公司没有吸引力。船公司更希望扶持几家有实力的货代公司，让他们负责揽取中小客户的货源，然后向船公司订舱，双方形成长期、稳定的合作关系。而货代公司一般有一定的货源支持，他们可以凭借掌握的货源要求船公司给予较低的运价。如果确有一定的货量支持，船公司也会积极与这样的货代公司合作。因此，货代公司凭良好的服务，低廉的运价，吸引更多的中小客户，从而形成货代、船公司双赢的局面。实际上，货代公司规模经营的良性循环就是这样形成的。

所以，发展与船公司的稳定合作关系，以获得长期的支持，这是货代公司发展的战略目标之一。

2.3.3 物流服务全球化对国际货代业的影响

国际型物流企业的最终目标是建立一个国际性的、运输方式多样的、智能的、与环境协调的运输系统，实现从单一海洋运输到综合物流服务的跨越，以最低成本实现货物快速、安全、高效地运输与分送流程，保证最有效地利用和保护各种资源。为达到这一目的，必须集中力量调整组织机构和重组业务流程并使之适应网络时代的要求。这一需求对国际货代的发展也提出了新的要求。

令人深感遗憾的是，在涉及提供全球服务方面，许多货代公司就连提供地区性的服务都有些力不从心。这也就导致了一些大型跨国制造商使用全球各地的区域性物流公司或货代公司。而且由于投入巨额资金风险大，所以，较大的国际物流管理机构也经常同小型物流公司签订合约，以提供全球性的专门服务。而其他的中、小物流服务商则在区域性物流服务或提供的产品方面谋求适当的市场位

置，这也是我国货代企业可以选择的发展途径。通过与国际大企业的联合，改善企业自身管理，积累发展需要的资金，加强高新技术的开发应用，为深圳的国际货代企业的发展提供了机会。

2.3.4 信息技术及电子商务广泛应用的影响

a. 信息技术和互联网广泛应用将大为促进物流服务的全球化

今后，生产商和消费者将直接在网上交易，减少中间商这个环节。这样，供需双方在网上达成交易后，如何将商品送到消费者手中成为重要的问题。特别是，有些产品的购买者是普通老百姓。面对这么庞大的群体，运输配送工作必须覆盖很大的范围。

国际货代业将进一步朝综合物流方向发展，电子商务的应用为国际货代业提供了有力的技术支持。货运代理公司利用已有的运输渠道，通过发挥自有资源或第三方资源的效用，开展运输工作，这在技术和操作上都是可行的。如深圳市中海物流公司开设的“加工贸易网”（网址：www.oemcn.com）就已经成功运行，实现网上订货；深圳市全程物流网有限公司开设了“全程物流网”（网址：www.56888.com）。这些公司的网上交易大大丰富了深圳市企业的经营模式。深圳市新科安达后勤保障有限公司、深圳市深业物流有限公司在全国建立起服务网络开展综合服务。

货代业所受的另一方面影响应该是作业方式的转变。未来的货代公司将非常依赖对互连网的运用。

b. EDI 系统对国际物流业的促进作用

集装箱运输 EDI 系统较原来的处理系统相比，具有速度快、及时性强、准确性高、差错率小、费用低、效率高、潜在收益大的特点，进入九十年代后，国际上许多国家和地区已陆续宣布要使用 EDI 方式报送和进行贸易，否则将会推迟处理。这对于不使用 EDI 技术的国家和地区、意味着增长货物压仓时间，增加仓储运输成本、迟滞资金周转，减少贸易机会等方面的损失，我国每年对外贸易的单证及相关费用约 50—60 亿美元。若广泛采用集装箱多式联运物流信息处理系统 EDI，将大大减少这笔费用。

目前深圳市 EDI 项目的推广非常迅速。该项目采用企业独立经

营的方式开展运营。具体操作企业是深圳市鹏海运集装箱电子数据交换有限公司，投资方有深圳市投资管理公司、中国电信深圳公司、深圳市客货运输服务中心。鹏海运公司按照交通部推广的电子数据交换格式，通过较低的价格和市场对此项目的高度关注，吸引客户，经营初步具备了一定的规模。目前，挂靠深圳市港口的所有班轮公司都已采用该系统进行数据交换，各大仓库和海关监管仓库也是该系统的用户，由原运作模式一变为运作模式二（见图 2-1 和图 2-2），大大提高了企业的通关效率。

EDI 系统给国际货代企业带来的机遇，一方面通关效率的提高将有助于改善国际货代的经营环境，使大量的货品选择深圳出口，增大市场容量。因为没有经营资格难以进入这一系统，因此还可以有效打击非法国际货代的交易行为。但另一方面，很多不成熟的但合法的国际货代企业也面临被淘汰的命运。

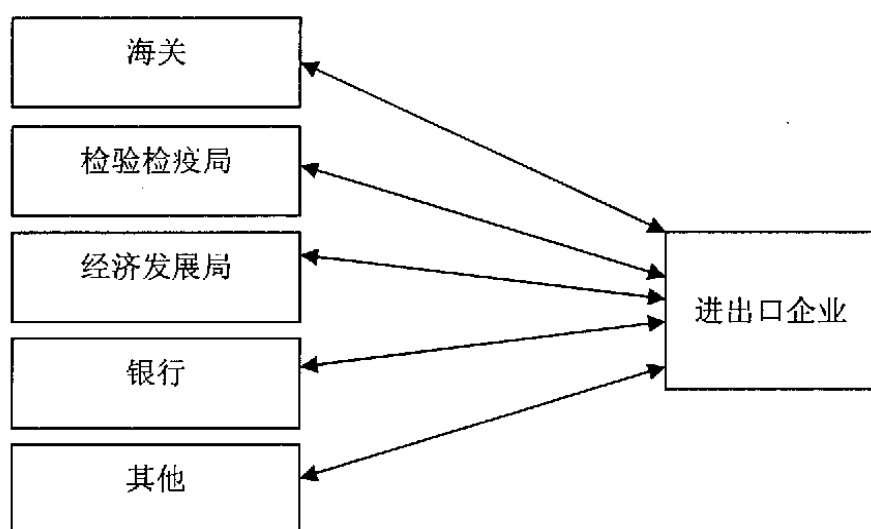


图 2-1 进出口企业操作模式（模式一）

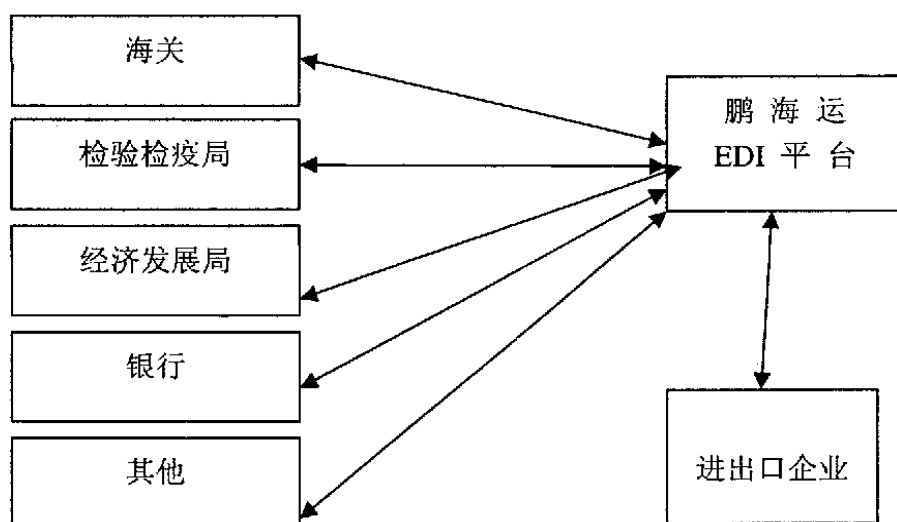


图 2-2 使用 EDI 系统模式后，进出口企业操作模式（模式二）

2.4 我国加入 WTO 对国际货代业的影响

2.4.1 加入 WTO 带来的机遇

加入 WTO 将会使我国的国际贸易量极大增加,从而给深圳市国际货代企业带来了非常多的机遇。

a. 吸引大量国外投资

产业结构的调整使得发达国家的劳动密集型工业向劳动力价格低廉的国家转移,我国就是他们理想的投资地。发达国家在不同国家、地区购买部件、组件的情况大量增加,这导致货物运输操作次数的增加,全球经济出现许多新兴国家和新兴市场,它们成为能以低价产品满足人们需要的理想生产基地,同时也使这些国家和市场的进出口量剧增;市场营销服务广泛推广,越来越多的工业品、消费品依靠营销服务手段,销售范围更为广泛,服务的领域也伴随着营销方式的变化而扩大。我国加入 WTO 之后,市场开放程度更高,对资本流动的限制减少,这也将刺激外资流入我国,兴办实业,增加产品的流动。这些发展变化的态势,为世界海运量和空运量的不断增长提供了基础。

b. 增加进出口贸易

同时, WTO 的成员国可以享受成员国之间的最惠贸易关税,因此,我国产品在国际市场上的竞争力会大幅提高,这将带动我国出口的上升。同样,开放市场后,外国商品进入我国也更加容易,我们再也不能用高额关税拒它们于国门之外。

加入 WTO 对国际货代市场是极为有利的条件。我们的货代企业应在市场中找到自己的位置,通过不断提升竞争力的手段来增大市场份额。随着运输市场开放程度的提高,以及竞争的日趋激烈,货运代理企业需要不断地变革。

2.4.2 加入 WTO 对国际货代市场的影响

市场竞争的主体将面临进一步的分化重整组,集约经营和分散化经营长期并存,但市场集中度将会进一步提高。由于货代企业都

处于较小的规模，为了扩大国企在市场的份额，提高他们的影响力。同时，也是为加强国企入世后的竞争力，政府将引导企业合并、重组，从而增大对资源的占有，提升他们的竞争力水平。有一部分国有企业也将退出，以期对市场进行整合。但，这些都是在实现产权多元化。由于进入这个市场的要求不高，市场的分散化始终会存在。政府必须对货代市场进行有效规范，加强对货代公司的管理。大企业集约经营和综合优势的加强也将进一步促使市场份额向大企业的聚合。

据统计，在我国国际货代领域，截止 2005 年底，外经贸部批准经营的外贸运输代理企业达 4000 多家，其中中外合资企业几百家，在水运领域，截止到 2005 年 12 月，经交通部批准的外国航运企业已在华设立 41 家独资公司及 54 家分公司，并在我国设立航运代表处 320 多个，经营国内沿海和内河运输的中外合资企业 64 家，经营国际运输的中外合资企业集团 2 家，67 家外资班轮公司的船舶挂靠我国港口，在从我国港口开出的 2200 多个航班中，外资班轮公司的有 914 个，占航班总数的 41%。在公路运输领域，至 2005 年底，经交通部批准的外商来华投资道路运输企业已审批立项的有 910 个，其中货运项目 538 个，客运项目 100 个，汽车维修项目 272 个，已开业的和正在筹备开业的合资企业有 712 家。

2.4.3 综合物流服务和信息技术的应用将成为多数企业发展的目标

二次大战以来，西方市场经济国家现代物流的发展史表明，社会经济的高速发展，使得社会生产总成本降低的要求在生产领域实现的可能性越来越小，而流通领域使这种要求得以满足。信息技术的应用，加速了综合物流对传统运输的挑战过程，于是，物流业必然从分散单一的运输单位走向综合化的市场成熟阶段。改革开放促进了国内市场的空前繁荣，大批重点工程的建设，三资企业的兴办，特别是国内工商企业的产业升级，呼唤国内能够提供与国际物流接轨的高水准的综合物流服务。21 世纪，经济的持续发展必将带动物

流产业的成长,而货运代理企业转向综合企业物流具有明显的优势。

同时,21 世纪将是人类由实体经济向知识经济过渡的世纪。特别是对信息技术和国际互联网的应用,将决定货代企业间的竞争水平和服务水平。物流企业将通过互联网将成为操作的平台,对世界范围内的物流过程进行管理和跟踪。

2.4.3 必须及时更新经营服务理念

21 世纪的经济将是“客户主导型”的市场经济。现在第三产业已成为发达国家的主导产业。只有以市场为导向,以不断满足客户的需求为宗旨,企业才能不断创造出客户满意的服务,创造出有生命力的企业机制和文化。因此货代业也必须及时更新经营服务理念,才能进一步发展和壮大。

3. 国际货代业的现状及存在的问题分析

3.1 政策环境

与深圳市国际货代行业有关的政策环境包括：市政府对该行业的态度及行业准入管理、相关的国家外汇管理政策、海关监管措施。

3.1.1 深圳市政府对该行业的政策及行业准入管理

深圳市大力发展物流，争当成为华南物流中心的努力给国际货代行业带来巨大的发展机遇。现代物流泛指原材料、产成品从起点至终点及相关信息有效流动的全过程。它将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送、信息等方面有机结合，形成完整的供应链，为用户提供多功能、一体化的综合性服务。国际货代业能为货主提供综合性的货物组织、运输安排、信息服务，是物流供应链的重要一环。

2000年五月，深圳市委三次党代会确立要将现代物流业发展为深圳经济的三大支柱产业之一的发展战略，市政府有关部门一直在积极探索有效措施，致力推动深圳现代物流业的发展。经过21年的建设，已形成了具有优良的港口、大型国际航空港、四通八达的高等级公路网、发达的海、陆、空立体交通的综合运输体系。调查分析表明，过去十年，深圳市政府及企业在基础设施上的几十亿元投入，规划和运营良好。道路网，特别是连接深圳和广东内陆的网络状况，已达到国际标准。美国的盖兰德公司的研究报告认为：深圳市“现有的和规划中的运输基础设施中没有十分明显的缺陷”。这为深圳市国际货代企业发展提供了良好的基础设施环境。

目前国际货代企业是由国家外经贸部进行审批管理，地方对外经贸主管部门提供初审意见。深圳市由于综合大交通体制的特点，由深圳市交通主管部门提供初审意见。这体现了国际货代行业服务是国际货运业务延伸的特点，符合经济管理的要求。管理模式在全国是唯一的，也是其他地区发展的方向。

根据法规规定，国际货代企业设立者必须是运输企业或者具有外贸进出口经营权的企业，注册资金额不少于300万元人民币；对于中外合资企业，中方所占股份不少于50%，且投资方必须都是国

际货代企业，注册资金则不得少于 100 万美元。相对于其他行业来说，准入条件相对比较高，但一旦达到条件则比较容易批准通过，可以称为审核制。

3.1.2 相关的国家外汇管理政策

根据国家外汇管理局规定：“货代公司国际海运专用外汇帐户支出仅限于向境内的货代公司、船代公司、船运公司和外商独资船务公司划转国际海运运费及相关费用，不得直接向境外支付国际海运运费及相关费用。”这一规定给国际货代企业经营造成的影响利大于弊。不利的影响是国际货代企业向国外付款不方便，对于国际货代网络的建立和贸易支付造成不方便；有利的方面则是因为该文件在规定的国际货代企业的同时还限制了国内的国际贸易公司，他们必须通过代理企业（船代、货代）进行付款。由于深圳地区国际货代企业往往不具备较大的国际网络，因此影响不大，但却增加了货主，因此短时间来说，利大于弊。但长远来看，将制约国际货代业的发展。

3.1.3 海关监管措施

从生产者、加工企业和分销商的角度来看，海关对于货物的进出口查验只是总体供应和分销链上的一环，对于货运代理企业则关系到所有重要的操作。海关在查验过程当中可能产生的延误或者不确定因素给整个国际供应链带来的任何障碍，都可能使企业，特别是需要物流服务的国际型高科技企业远离深圳，而导致货代企业的失去发展的基础。在实际操作当中，海关的效率和查验率更是关系到货代企业生产运作的关键因素。效率、可预见性、成本以及海关程序高度集成化，已经成为生产者决定在何地建立生产、加工和分销中心的决定因素。

深圳海关目前正在积极开展各项活动提高通关效率，减少查验比率。一个重要的方法是将企业进行分级管理。即：按照报关差错情况，走私处罚情况把企业分为 A、B、C、D 四个级别。B 类企业按照现有查验率进行检查，部分信得过的企业（A 类）基本不查验，

经常有错误申报的企业（C类）加大查验比率，对个别企业（D类）逐票查验。这种分级管理的办法具有一定的积极意义，但从实际执行的情况来看，效果不大，对货物的抽查率目前仍维持比较高的水平。这一方面是由于这个分级管理办法在执行之初，大多数企业仍按照B级标准抽查（即检查办法不变）；另一个方面是由于一些故意走私企业在连续几宗走私被查处级别降为D类后，放弃原公司，换一家公司进行经营。

3.2 香港经济与深圳货代业的互补关系

毗邻香港国际航运中心的地理优势为国际货代市场的发展提供了便利。作为远东地区的金融、贸易、航运和信息中心，香港一直是世界瞩目的焦点。从1992年到1997年，香港已连续六年蝉联世界港口货柜吞吐量冠军，2005年达到1,980万TEU（标准尺寸集装箱）。香港具有海运和空运网络密度大的特点，她作为自由港的特殊优势是深圳所无法比拟的，所以短期内地位不会被深圳取代，在货运代理行业的影响也不会受到冲击。但受资源所限，从香港出口的成本越来越高。大量从香港出口的商品，其货源地在中国大陆，这些货物改从深圳出口，运输费用有明显减少。将有利于深圳市国际货代行业的发展。

出口货物离境的运费一般由三部分组成：工厂至码头的拖车运费、码头费、海运费。首先看深港两地拖车费的差别。托运人可以选择将货物运至深圳码头出口，或选择运至香港出口。根据市场调查，一般的短途运输，工厂至香港码头的拖车费比至深圳码头的拖车费至少高HKD1000/TEU，长途运输的费用差别更大。码头费在香港一般被称为THC（终点站手续费），由于香港昂贵的土地成本，这一项收费特别高，而且每个码头收费不同，每条航线的收费也不同，以香港最繁忙的葵涌码头为例，香港至欧洲的西向THC为HKD2065/20（20英尺的标准集装箱为2065港币），HKD2750/40'（40英尺的标准集装箱为2750港币）。而深圳码头因为土地成本不高，所以这一项的收费较低，一般都包含在海运费中，不再另行收取。

海运费的差别分析就比较复杂一些，因为随着目的地、提供给

船公司的货量的不同, 运费费率是不一样的。一般来说, 出口至亚洲内国家、欧洲、澳洲和非洲的货物, 香港起步的海运费比深圳起步的略低。出口至美洲的运费一般是按年签订运价协定, 每个公司制定的运价都有不同。

根据上面的分析可以看出, 大陆货运代理企业优点在于成本低廉, 但是由于中国对于直接进出口货物所收取的关税较高, 深圳的港口及机场的实际查验比例较高, 及香港的海运和空运网络密度比较大, 导致绝大部分货物还是过香港码头直接上船 (见表 3-1)。

表 3-1 过港拖车额吞吐量与深圳港口吞吐量比较 单位: 万 TEU

项目	历史数据					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
深圳港 吞吐量	12.9	17.8	28.4	59.2	115	188
过港拖车 吞吐量	370	452	525	656	625	595
深圳/ 过港拖车 (吞吐量) 比	3%	4%	5%	9%	18%	32%

因此, 可以预见在相当长的一段时间内, 深圳港还只是香港航运中心的补充。由于对外贸易量的增加, 国内货运代理企业的成熟, 我国出口的许多商品属初级产品, 附加值较低, 将有一部分货源转移到深圳出口。这为深圳的货代企业创造了不少机会。

3.3 珠三角地区国际贸易对深圳国际货代业的促进

国际贸易的交易情况直接影响货运代理货源的多少。广东珠三角地区贸易产品主要是“三来一补”企业的加工产品和原材料及初级制品出口。

a. 广东省的加工贸易很发达, 拥有大量的“三来一补”企业,

三资企业遍及整个珠江三角洲，带动了全省的出口贸易

根据海关总署的统计，2000年，广东省全省的外贸出口是776.75亿美元，是全国外贸出口唯一超过200亿美元的省份。外资企业看中价格低廉的各种资源，纷纷将工厂迁至我国沿海开放地区。经过几十年的发展，使珠三角地区初步形成一大批的“三来一补”企业，比如东莞市。2005年外贸出口达400亿美元，其中，27%是由“三来一补”企业创造的。目前，国际知名的电脑制造商小谷、COMPAQ、IBM、苹果、NEC、SAMSUNG都已在东莞设厂，生产的配件运往国外的组装基地，组装成整机后再销往世界各地。

外资企业通常在国外建立自己的销售网络，市场的开发工作主要由国外的分公司负责。香港特首曾荫权访问澳大利亚时曾说：“香港的公司多年前已看到中国的土地和劳工较便宜的优点，将生产设施迁至内地。管理、设计和市场推广、法律服务、运输和后勤、金融和会计服务等方面都以香港为据点。”事实上，由于贸易惯例和香港远东航运中心的地位，以及香港货运代理业的发达，三资企业的出口运输代理工作基本被香港和国外的货代公司所包揽，形成内地生产的货物经深圳出口至香港，再由香港转口的局面。

随着我国经济的发展，深圳的人才和资源优势将使她和香港发展成为一个港口群，提供综合物流服务，这为深圳国际货代业带来极好的发展机遇。已经有越来越多的贸易商鉴于成本的压力，将他们在大陆生产的货物直接由深圳出口，随着时间的推移，这一趋势将越来越明显。

b. 深圳有广阔的经济腹地。

广东、四川、云南、贵州、广西、湖南、湖北、江西、广东各省的贸易物资都可以从深圳口岸直接出口。这主要包括两种产品出口的增加，一是顺德的科龙、美的，珠海的格力，深圳的康佳、TCL，这些知名企业已经占据了国内市场，正逐步走向国际，进出口量逐年上升。另一种是许多原材料和初级制成品都分布在深圳出口辐射半径之内。他们的产品是深圳货运代理业长期发展的重要货源保障。

陶瓷、藤竹制品是初级制成品的主要货类。陶瓷主要来自广东的潮汕地区、湖南的醴陵地区和江西省。藤竹制品主要来自广西，因为那里盛产竹、芒一类的植物，原料十分丰富。这些产品由于带

有浓厚的民族特色，历史比较久远，加之原材料质优价廉，因此，深受国外用户的欢迎，长期以来，已经在国际上形成有影响力的产品。化工类产品出口量大的原因主要是广西、云南、贵州、湖南，各省矿产资源非常丰富，产量大，而且我国的劳动力价格低廉，所以，产品成本较低，比较容易打入国际市场。

c. TC 指数（贸易竞争指数）和 RCA 指数（显示性比较优势指数）说明。

贸易竞争指数-TC 指数，和显示性比较优势指数-RCA 指数是测度贸易产业国际竞争力较常使用的指标。TC 指数表示一国进出口贸易的差额占进出口贸易总额的百分比，其基本公式为： $TC \text{ 指数} = (\text{出口} - \text{进口}) / (\text{出口} + \text{进口})$ 。

RCA 指数又称作相对出口效绩指数，它指一国某种产品的出口在全世界该种产品出口中的份额与该国有所有产品的出口在世界总出口中的份额的比率。一般认为，若 RCA 指数大于 2.5，表明该国产品具有极强的国际竞争力；若 RCA 指数小于 2.5，而大于 1.25，表明该国产品具有较强的国际竞争力；若 RCA 指数小于 0.8，表明该国产品的国际竞争力较弱。

国际贸易标准分类（SITC），将我国的贸易商品分为八类，

0 类商品为食品及主要供食用的活动物；

1 类商品为饮料及烟类，包括饮料、烟草及其制品；

2 类商品为非食用原料（燃料除外），包括生皮及生毛皮、油籽、橡胶、木材及纸浆、纺织纤维、天然肥料、金属矿砂等；

3 类商品为矿物燃料、润滑油及有关原料；

4 类商品为动、植物油脂及蜡；

5 类商品为化学产品及有关产品，包括有机化学品、无机化学品、染料及着色料、医药品、香料、制成肥料、塑料等。

6 类商品为按原料分类的制成品，包括皮革、皮革制品等轻纺产品、橡胶制品、木制品、纸、纸板及纸制品、纺纱、织物及有关产品、矿冶产品、金属制品等。

7 类商品为机械及运输设备，包括各种机械及各种运输设备。

8 类商品 为杂项制品，包括卫生、水道、供热及照明设备、家具及其零件、旅行用品、服装及衣着附件。鞋靴、科学仪器、钟表

等。

根据中山大学王福军在《中国贸易产业的国际竞争力分析》一文中所做的数据分析,我国 1 类和 8 类商品的 TC 指数较高,而 0 类、6 类、8 类商品的 RCA 指数较高。这说明我国贸易产业的国际竞争力主要侧重于劳动密集度较高的产业,在食品、轻工制造品方面有较强的国际竞争力。

实际情况也证明了这一点。我国沿海地区的外资企业主要侧重于加工业,加工业发达的重要因素就是劳动力价格和土地价格低廉,这也是改革开放以来,我国吸引外商投资的原因之一。2005 年,我国外贸出口总值超过 30 亿美元的商品依次为:

机电产品	769.7 亿;
织物服装	508.6 亿;
纺织纱线、织物及制品	130.5 亿
鞋	83.5 亿;
玩具	51.1 亿;
塑料制品	39.2 亿
旅行用品及箱包	35 亿

上面的数据说明,在国际贸易中,我国有出口优势的产品集中在劳动力密集的轻工业和纺织业,同时,机电类附加值较高的产品在出口中占的比例也很大。

通过对 TC 指数和 RCA 指数的研究,从另一个侧面验证了我国加工业具有较强的国际竞争力。广东省的外贸加工业在全国首屈一指,发达的贸易加工业为国际市场源源不断地输送产品,这是发展货运代理业不可缺少的货源保证。

3.4 企业经营状况

根据 2005 年深圳市交通局组织的国际货代企业年审及 2006 年新批准设立的企业情况资料,深圳市的国际货代企业共有 826 家(其中,罗湖 341 家,福田 236 家,南山 223 家,盐田 7 家、宝安 20 家)。在这 826 家国际货代公司中,以海运为主业的公司有 498 家,以陆运为主业的有 98 家,以速递为主业的有 59 家,以空运为主业

的有 164 家，其中部分企业业务有重复。在这些企业中，年赢利超过 500 万的只有 7 家（深圳外运、蛇口万通、法国达飞、民航客货运深圳公司、广州外运深圳公司、深圳外代、彩联储运），尚不到 6%，亏损企业也不多，有 56 家，占 6.7%。通过这一系列的数字说明，1、国际货代市场还是有利可图；2、深圳市国际货代企业目前发展还只是在比较初级的阶段，整个市场上没有绝对的强者。

货代企业如果想要得到长足发展，就必须在人员、新业务开发、代理网络建设、公关等方面进行投资。只有在不断的赢利、投资的过程中，形成一定的规模，达到一定的市场占有率，才能形成良性循环，提高竞争力。这就需要有较高的赢利和大量资金的投入。从上面的数据统计来看，深圳的货代公司很少能靠自身的力量做到这一点，需要外部资金的投入。

财务状况较好的企业在经营上的共同点：

首先，赢利超过 500 万的 7 家公司，他们除了开展货运代理业务之外，都有其他的营业收入，如作为船公司的驳船代理，为船公司代理报关等。这说明，以后，货代的发展，不能纯粹靠赚取舱位的运费差价，必须提供其它的增值服务。这样不仅能增加收入，而且密切了与客户的业务往来。

其次，这几家公司都有固定的船公司或者大货主支持他们。如，蛇口万通有法国达飞--CMA 支持，民航客货运深圳公司有地中海航运--MSC 支持，深圳外贸联运有万海--WANHAI 支持，广州外运深圳公司有正利航运--CNC 支持，彩联储运依靠 WALMARK 公司的货源支持，只有深圳外运、深圳外代依靠自身与船公司的关系独立开展业务取得如此成绩。一般经营比较好的货代企业与船公司之间都有指定代理关系，货代公司优先为代理船公司揽货，提供更多的货源。船公司给予货代的运价都与其提供的货量挂钩。这样一来，就形成了良性循环，更多的货量，更低的运价。一般来说，船公司除了自己揽货之外，他们也需要货代为他们揽取中、小客户。所以，会选择几家有实力的货代，扶持他们，与他们建立战略性的合作关系。这样经营的国际货代公司的发展才是有发展前景的。

最后，这几家企业都已经开始着手建立自己的在国外的代理网络，开展进口货运代理业务。这是货运代理人开辟国际市场的必备

条件。

3.5 深圳国际货代业普遍存在的问题

深圳市国际货代企业存在的问题也是非常明显的。由于缺乏足够的实力和长期经营的经验,同时又受到国有资产管理缺点的影响,深圳市国际货代企业综合竞争能力普遍不如国外公司。

3.5.1 公司缺乏长远的战略规划

根据整个行业发展特点,发展方向,综合国内、外成功企业的经验,研究公司自身特点而制订的,符合本公司情况,又比较现实的发展规划,并切实去执行,对公司的发展有非常重要的意义。但是,能做到这一点的公司在深圳国际货代业中却非常少。对于大多数企业领导来说,由于公司是国家所有,公司的兴旺与自身并无直接关系,所以就不热衷于制订企业发展规划,没有一个长远打算。公司收入如果能保证吃饭和用车,并稍有盈余,这已经是不错的成绩了。而且,利润收入一般都要上缴总公司(深圳市经营国际货代公司的,绝大部分是分公司),赚多了钱反而引来总公司的更严格的监管,所以,往往不希望有太多赢利,更不希望去投资新项目。对于部分私营企业来说,由于发展时间短,不具备国内的网络,其经营条件受到非常多的限制,也不可能制订一个长远的规划。

3.5.2 规模太小

这一点可以从资金、人员、代理网络三个方面分析。

a. 注册资本

根据国家法规规定,国际货代公司的注册资金最少需要三百万,一般在五百万以上,中外合资企业则需要一百万美金。但,由于国际货代企业经营过程并不需要大量资金,所以大部分企业在注册完毕后,都将注册资金抽走,没有真正用来发展企业;或者进行假验资,根本都不具备规定的金额数量。这对于国外资产动则上千万,甚至几亿美元的大型国际货代企业来说,竞争能力就可想而知了。

b. 人员

国际货代企业的员工数量也不多，一般只有十几人，小企业甚至只有三、五个人。企业人员当中，受过高等教育的人所占比例不大。而且，人员流动比例相当高，“跳槽”现象比较严重，严重制约了企业的发展。2005年8月份，通过电话咨询的办法，对国营、外资、私营货代公司的员工变动情况作了调查，每种性质的公司选10家。调查发现，在过去一年中，离开公司的员工占原来员工总数的比例分别是：国营23%、外资32%、私营47%。这一组数字说明国际货代行业人员变动是非常频繁的，制约了企业稳定的发展。国营公司由于比较正规，福利待遇有保障，加之货代市场竞争激烈，所以跳槽的比例相对比较小。外资公司的员工因为素质较高，能较容易找到其它工作，而且外资公司压力大，有些员工也希望经常改变工作环境，所以公司人员流动较国营公司的频繁。至于私营公司，人员结构复杂，进入公司的目的也不一样，且普遍待遇不高；能力较强的人又不满足于现状，想寻找更好的机会，因此，私营货代的人员几乎每年换一半。

c. 缺乏国内外网络的支持

在国内、外建立代理不仅需要大量的资金和丰富经验的人员，还需要货物处理量的支持。这些对国内公司来说不易做到。深圳市国际货代企业中，普遍不具有这种能力。网络不发达，覆盖面太窄。

3.5.3 管理落后，业务流程不规范

有效的管理应该最大限度地利用公司资源，提高效率，降低成本。管理良好的公司应该有一整套规范的制度，形成和谐的工作气氛，明确各人的职责范围。合理的制度可以有效地调节公司环境，对整个工作起到润滑作用。

但是，深圳的货代公司在管理上还不健全。人员结构不尽合理，高素质的人才不多，不适应未来发展的需要。在人员分工上，安排也不妥当，制约了工作效率的提高，未能充分利用人力资源。由于激烈的竞争使得各个公司把全部精力投入在寻找货主上，却忽略了服务的质量，没有认真解决操作中可能遇到的问题，常常是在问题

出现之后，才去补救。所花的成本和时间，远远超过正常操作所需要的投入。但是，问题解决之后，就很少有人去思考，该如何彻底杜绝这类问题的发生。过段时间，这样的事故又再度发生。这在许多公司都屡见不鲜。

一些大型企业的做法就不然。深圳的盐田国际集装箱码头是深圳最大，也是最有发展前景的集装箱码头，这家公司就有一整套规范的工作流程。流程对所有工作的每一个细节都作了明确的规定，公司要求每个员工都严格遵守这个程序。如果员工按照这个程序做了，仍然出现问题，那么这都和员工无关，公司和负责人会承担责任，而且，公司也会修改作业流程，防止再度出现这种情况。盐田国际在近三年中，每年处理的箱量都以 50% 的速度递增。2005 年的箱量达 500 万标准箱，今年有望达到 600 万标箱。它的迅猛发展，除了和国内经济发展以及和记黄埔公司的影响力外，良好的管理应该也是一个重要因素。否则，它不可能应付急剧增长的业务量。

货代公司如果不能在管理方面提高档次，提高服务水平，那就很难有突破的发展。

4. 行业成功企业实证分析

4.1 国外成功企业

泛那班拿公司(PANALPINA)是一家总部设在瑞士的货运代理和物流运输集团。除了提供传统的货运代理服务,他们主要为电子、通讯、能源和化工产业的跨国集团,提供全球性的供应链服务。PANALPINA 作为一个成功的典范,它有那些值得我们学习和借鉴的地方呢?

4.1.1 顺应经济发展的潮流,预先为将来市场的变化做准备

作为全球货运代理企业的领先者,泛那班拿一直把客户的需求放在首位,运用最先进的技术,提供更优质、更全面的服务。

泛那班拿是第一个为用户提供 WAP 服务的货运集团。只要他们的客户通过电话上网,然后进入泛那班拿的货物跟踪系统(Consignment Tracking System Pan Trace),他们就能随时随地了解货物的情况。对于收货人和托运人来说,通过这套系统,他们可以根据掌握的货物情况,结合市场的变化和要求,迅速做出反应。特别是对许多高价值货物,货物本身的价值远高于运输费用,货主也愿意让服务质量高的承运人负责安排运输,泛那班拿的货物跟踪系统为货物的安全运输提供了保障。借助互联网来开展业务是未来的趋势,泛那班拿现在就开始为未来的经济发展做准备了,它走在了其它公司的前面。

借助互联网来开展业务,这还处于刚起步阶段,这是今后经济发展不可逆转的趋势。泛那班拿是有着良好业绩的跨国公司,但他们并不固守已有的成就。市场竞争如逆水行舟,不进则退,居安思危,是我国的物流企业应向泛那班拿学习的第一点。

4.1.2 先进的物流—供应链服务

泛那班拿发展到今天,它已不再像传统的承运商那样只提供简单的无船承运。它已经形成自己独立的供应链体系,联结全球 65

个国家的 312 个网点，在这个网点的任何两点之间，泛那班拿都能提供全程的运输和代理服务。

泛那班拿为每个客户设计、拓展和实施切合所需的供求链解决方案。这反映出传统的运输业正逐步与物流管理一体化，物流渐渐成为一个复杂的货物流程，由承包商一直到最终用户。要提供有效的供应链管理，就必须首先深入了解客户的业务和工作程序，无论在任何国家或任何部门。在做好这件工作的基础上，辅以周全细致的计划，以及标准的作业流程。这样的服务令供需双方密切合作，交接顺畅。只有这样才能令人信服地做到安全、及时、准确的送达。没有一家公司会拒绝如此高质量的服务。

直到 2005 年，泛那班拿还在不断地完善它的网络建设，以期提供更优质的服务。那一年，它和 SAIRLOGISTICS 合资成立子公司 SWISS GLOBAL CARGO。这是全球第一家能提供全程 Door To Door 的空运公司。同时，JACKY MADER GROUP 在瑞士、意大利和奥地利的分支机构，也合并成一家独立的公司，加入泛那班拿的全球网络，为空运提供代理服务。

泛那班拿之所以花这么大的精力，在全球范围内设立代理，不过是希望它的供应链服务更完善一些。对于市场急需的货物，他们可以安排空运，以节约时间。市场需求不是很急促的，他们可以安排海运。然后通过遍及全球的代理，迅速安排货物的报关、转运、入仓。按货主的要求，在指定的仓库、工厂，准时收货和送货。

全球性的公司兼并和产业结构调整，导致产业经营越来越集中。如果不能适应这一发展趋势，货运代理公司肯定无法在国际市场上与人抗衡。从长远考虑，提高自身的竞争力，这是向泛那班拿学习的第二点原因。

4.1.3 建立全球性的代理服务网络

从上世纪五十年代开始，泛那班拿就着手发展自己的网络，经过近半个世纪的努力，他们的服务已覆盖全球六大洲的 65 个国家，建立 312 个网点。这是公司实力的象征，服务的保证。

我们知道各国经济发展，文化风俗各不相同，要在不同的地区

都设置分公司，这不仅要付出巨大的财力和人力，而且还要有源源不断的货源予以支持，否则就无法维持这么一个庞大的系统。尽管建立代理网络的要求很高，需要的时间很长，但如果做不到这一点，就很难跟上经济全球化的趋势。

对全球网络的建立，本文可以从两个层面加以分析。

首先，这是跨国集团公司的要求。世界经济正向一体化迈进。跨国公司要占领的是世界每一个角落的市场。世界各地的资源，他们都要纳为己用，对于跨国公司来说，他们的工厂分布在世界各地，他们的产品要销售到世界的每一个角落。如何有效地安排运送这些有形的产品是最终实现赢利的重要环节。可以说，物流服务是应运而生的。

供应链管理得以实施的首要环节是这条链条上的每一点都要有可靠的人员负责处理每一件事情。这种全球化的作业要求有全球性的网络为其提供支持。我们无法想象，后勤物流公司在工厂当地不设代理，仅仅通过远在千里之外的总部来指挥当地的运输公司，如何完成调度、装货、拖运、订舱、申报、办检、校对文件、签发提单。且不说整个生产、运输环节的众多，手续的繁复，以及各方面工作的协调，这样的工作方式是难以博得货主的信任，将货物托付给这种公司的。所以，未来的发展趋势要求货运代理公司建立覆盖范围广泛的网络。经济结构的调整促使越来越多的企业将自己的生产基地迁至资源丰富，成本低廉的国家和地区，以期增强竞争力，增加利润。这在制造业中表现得最明显。

跨国公司由于有大量的产品和原材料要进出口，涉及频繁的运输工作，所以，他们是船公司和货运代理公司竞相争取的客户。但是，经济的发展改变了跨国公司的工作方式，他们对运输提出了更高的要求，这又促进了承运商对自身的变革。如果没有网络的支持，货运代理公司几乎无法揽取跨国公司的运输业务。

其次，中、小客户的要求。这种公司所托运的货物，批量较少，而且交易也不频繁。货运代理公司比较容易处理这些货物的运输。但是，在有些情况下，如果目的港没有代理，货代公司根本无法满足客户的要求。

任何一家货运代理公司如果希望往更大规模发展，它必须建立

国际性的网络。这不仅是具体业务操作的需要，同时，也是加强自身实力，吸引客户的重要因素。

改善服务，增强实力，这是向泛那班拿学习的第三点。

4.2 国内企业

国内公司与国外公司虽然有一定的差距，但鉴于具体发展情况的不同，我们的企业也有一些成功的经验，主要有以下两条。

4.2.1 以大客户为目标开展综合物流服务

深圳市中海国际物流有限公司是深圳最大保税区福田保税区内第一家开工建设并投入运作的综合型的现代物流企业，提供包括国际货代业务和国际电子料件配送业务服务。目前已与 IBM、美能达、联想、三星电子、诺基亚、宏基电脑等几十家国际著名跨国公司建立了长期稳定的合作关系，为其提供国际货代及配送服务，是中国物流行业首家开展高科技产品料件配送业务的企业，被中国物流技术协会认定为“全国首家高科技产品料件配送业务示范企业”。

该公司在经营管理中突出了两个特点：一是加大高新技术的投入；二是密切与大货主的联系。他们自主开发了先进的物流管理系统，针对每个客户不同的要求进行实时服务（Just In Time），按照商流、物流、信息流、资金流四流合一的办法实现“多对一、多对多”运作模式。与此同时，开办网站，宣传企业，开展网上交易和信息服务。

可以说，中海公司的先进技术为他们赢得了大货主的支持，而大货主给予的回报又使该公司的技术有了资金的支持，实现了可持续发展。

4.2.2 发展与船公司的紧密合作伙伴关系

国际上较大的货代公司，他们的资金实力虽然不如大的船公司，但货代公司也有一定的规模，赢利的数额不逊于有些班轮公司，这主要是由于贸易不平衡的原因造成的。在某个地区，如果进出口货

量不均匀，比如，出口大于进口，中国对美、欧贸易就是如此。进口的重柜拆箱后，空柜的供应量不足以供应出口的使用量，船公司迫不得已，必须从其它地方运空柜过去。这些空柜虽然占用了舱位，但没有运费收入，也就相当于浪费了运力。而货代公司不存在这个问题，理论上，他们的每一笔业务都是应该产生赢利的。

由于大型货代公司的客户遍及全球，一、二家船公司或者空运公司所提供的舱位已满足不了他们的需求。通常情况下，这些货代公司会与多家船公司签约，他们的实力也促使班轮公司不得不与他们签订舱位数量稳定，运价低廉的长期协议。

国内的货代公司实力要弱小些，更多的时候，他们得求助于船公司，希望得到运价低廉的协议。舱位紧缺的时候，货代公司又希望得到一定的舱位保证。相对而言，国内货代公司提供的货源满足不了船公司的需求。得到船公司更多关注的是直接厂商，他们之间的合作关系是非常牢靠的。

基于上述的原因，为了密切与船公司业务关系，保障长期的生存和发展，较有实力的货代公司承担了一部分船公司的工作，比如代收运费（深圳赤湾国际货代为 NORASIA LINES 代收运费），驳船代理（鑫通船务为 YANG MING LINES 的日本线驳船做船舶代理），租船代理（深圳赤湾海运为 MSC 的澳洲线做驳船中转），以及其它的等等。这样的长期合作使得船公司觉得这些货代公司是自身不可分割的一部分，他们也会扶持货代的发展，久而久之形成双赢的局面。

每个公司虽然都是以赢利为最终目的，但货代公司也可以牺牲短期利益，以换取长期发展。有的货代公司选择一、两家适合本公司业务发展的船公司，无论市场是萧条还是繁荣，他们揽取的货源始终配载这一、两家公司的船舶。长此以往，双方的合作密切了，信任关系也建立了。大家会在一个互利的基础上长期合作。获得一、两家船公司的长期支持，这是货代公司生存和发展不可缺少的要素。

4.2.3 企业股份制改造

国外的许多公司都有将公司的股票期权奖励给高层管理人员的做法，这是为了鼓励他们创造更好的业绩和为公司长期工作。国内

的有些民营货运代理公司也引入了这一条。

前文已经分析过，货运代理业是人员流动性很大的行业，工作的繁杂又要求员工有较强的责任感。往往一个细小的疏忽所造成的错误，足以使公司损失苦心开发的客户。如果员工对公司注资参股，把企业真正当成自己的，把工作作为一种将毕生精力投入其中的事业。在这种情况下，每个员工都会表现出最大的积极性，为公司创造最大的价值。为此本文认为，员工参股不失为稳定公司业务，提高服务质量的有效措施。在目前的市场情况下，这两条经验值得在国内的货代企业中推广。

分析国内外货运代理公司的成功经验，就是希望我国的企业能从中吸取到值得本公司借鉴的经验，并积极地实施，最重要的是要贯彻执行。

5. 深圳地区国际货代行业发展战略分析

本章用 SWOT 法分析深圳地区国际货代行业发展的优势和劣势, 机遇与挑战, 并总结出深圳国际货代行业基本的发展战略。

5.1 SWOT 分析方法简介

SWOT 分析法(自我诊断方法)是一种能够较客观而准确地分析和研究某行业或企业现实情况的方法。利用这种方法可以从中找出对自己有利的因素, 以及对自己不利的、如何去避开的东西, 发现存在的问题, 找出解决办法, 并明确以后的发展方向。根据这个分析, 可以将问题按轻重缓急分类, 明确哪些是目前急需解决的问题, 哪些是可以稍微拖后一点儿的事情, 哪些属于战略目标上的障碍, 哪些属于战术上的问题。它很有针对性, 有利于决策者做出较正确的决策和规划。

SWOT 的含意: Strength, Weakness, Opportunity, Threat。含义分别为: S(强项、优势); W(弱项、劣势); O(机会、机遇); T(威胁、对手)。从整体上看, SWOT 分析可以分为两部分。第一部分为 S—W, 主要用来分析内部条件; 第二部分为 O—T, 主要用来分析外部条件。另外, 每一个单项又可以分为外部因素和内部因素, 这样就可以对情况有一个较完整的概念了。

分析时, 应把所有的内、外部因素(包括优势和劣势)都集中在一起, 然后用外部的力量来对这些因素进行评估。这些外部力量包括机会和威胁, 它们是由于竞争力量或企业环境中的趋势所造成的。这些因素的平衡决定了应做什么以及什么时候去做。

5.2 深圳国际货代行业的 SWOT 分析

5.2.1 行业内部环境因素分析

S—优势

外部: 深圳市政府大力支持国际物流业的发展, 并制订了一系列相关优惠政策予以扶持。

区位优势: 深圳比邻香港, 有广阔的经济腹地, 主要辐射珠三角

地区，珠三角地区工业发达。

内部：有一部分国内外企业起点较高，业务能力增长很快；从业人员素质较好、积极肯干的，了解市场情况；深圳市港口及相关行业的发展迅猛，能配合国际物流业发展的硬件要求。

W—劣势

外部：国家的外汇管理政策倾向不利于国际货代业的长远发展，加之该行业目前的市场容量比较小。

内部：产业集中度不高，行业内的企业有相当一部分规模偏小，难以对船公司构成大的影响力；缺少国内外物流网络的支持，不利于业务量的拓展；现阶段管理水平和服务意识还比较落后。

5.2.2 行业外部环境因素分析

O—机遇

外部：国内外有不少大型船公司和海运企业正向该行业迈入，有意进行投资并建立合作项目；国际贸易经济的迅速发展使得对国际物流业的需求量增大，市场前景可观大。

内部：行业内已有许多待开发的项目，包括和国外的合作项目；有能够开拓创新的人，有能力执行国内、外的项目；还可以进行多方位的开发，如建立联合网络；有可开发的大市场，也可以创造出较好市场环境。

T—威胁，

国内各货代企业以削减利润为代价的恶性竞争，致使行业利润趋薄；国外大型货代公司的进入，瓜分了很大一部分市场份额，使得国内企业的竞争更加剧烈。

5.2.3 综合情况分析

从以上 SWOT 分析中可以看出，在目前的情况下，深圳市国际货代业内部和外部情况从总体上来讲还是基本有利的。但是如果不抓紧利用良好的外部环境和政策优势，强化对发展的研究、分析，则难以取得持续高速的发展。因为它的优势是有依赖性的，随着市场的发展和需求的变化，如果不迅速扩大本行业的市场范围，提高服务质量和

服务意识，则势必会停滞不前；如果不能适应形势的发展，甚至有部分国际货代企业会被淘汰。而制约着市场和产品的重要因素之一就是管理，这样一来就提出了一个刻不容缓的、需认真考虑的问题：怎样针对主要问题加强管理，改变观念，适应形势，完善发展。

从内部讲，首先应充分利用自己目前的优势，如政策环境和周边地区经济发展有利好影响等因素。其次，应该抓紧时间策划行之有效的发展战略，尽快提高自身素质，改变观念，适应市场的变化和发展，用经济的观点和意识去考虑问题、分析问题、解决问题。同时，它应迅速建立高质量的人力资源储备，开始研究市场需求，并能不断迎接市场的新挑战。第三，加紧同国外成功企业的交流与沟通，利用召开反馈会、通气会、研讨会和其他手段，持续、稳定地学习成功经验，并提高行业知名度。

从外部情况来看，该行业由于自己的优势较多，所以它生存的机会、发展的机遇比较多。这些可以转化为发展的有利因素，有时也可以转化为不利因素，关键就是怎样看待、处理和把握这些机遇，使它们向有利因素方面发展。决不能躺在这些优势和以前的成绩上，不再开发新的领域，不再拓展新的市场。对其他的竞争对手，应清楚地看到他们能在这里分得多少市场份额，形成什么威胁，能给本行业留下多少比例，并制定一个整体战略决策。

5.3 深圳国际货代业发展战略

基于以上分析，本文认为，深圳地区国际货代行业发展战略应包含战略规划和战略实施两个部分。

战略规划的目标为：保障物流的通畅，促进运输业的发展和技术升级；适应未来经济，特别是电子商务和 EDI 等高新技术发展的需要，促进行业升级，朝综合物流方向发展；提高国际货代企业竞争力，使之能与国外公司展开竞争，开拓国际市场。这三个目标是相辅相成的。

战略实施则包括具体的实施步骤和措施，以及实施过程中的监控。下面主要分析战略实施的具体办法。

5.3.1 战略目标的可行性分析

从前面的分析可以看出,深圳地区货运代理市场是非常巨大的,综合物流概念的提出为行业发展打开了非常大的空间。中国经济的迅猛增长和广东省大量的进出口贸易是深圳地区国际货代行业发展的有力支持。深圳作为华南地区最重要的贸易口岸,加上毗邻港澳的地理优势,将促进国际货代业的综合发展。巨大的市场需要深圳拥有一个强大的货运代理行业,只有这样才能有效地连接贸易和运输,保障经济的发展。

中国加入 WTO 即为深圳市国际货代企业带来机遇,同时也带来挑战:一方面深圳货运代理业的发展时间还不长,而且还没有建立一整套有效的管理和监控体系,另一方面有些部门的服务跟不上需要;其次,货运代理企业发展的历程较短,最多只有十几年的历史。他们的实力还不够雄厚,没有面对挑战,把握市场的能力;另一方面,国外的货运代理业已经经过多年的发展,具有相当规模

根据市场学原理,市场本身会对资源进行有效配置。会有源源不断的资源投入到这个市场,直至饱和,然后通过激烈的市场竞争,优胜劣汰。同时,随着淘汰过程的进行,也不断会有新的竞争者加入,使整个市场保持活力。通过市场行为本身来达到优胜劣汰,使整个行业朝集约化方向发展。

除了市场竞争之外,政府也应该通过有效管理和引导,扶持行业发展。首先要解决的是建立市场规范和行业标准。同时,推进集约化经营,扶持几家较大的企业,增强他们的实力,带动行业发展。

这方面,我们应该学习战后日本和韩国汽车工业的发展经验。当时,他们的汽车生产企业数量很多,但规模都较小,缺乏竞争力。于是,政府扶持几家较好的企业,帮助他们发展,以提高竞争力。这一点为她们汽车工业的发展起到了巨大的推动作用。丰田、本田、日产、大宇、现代这些大财团无不得益于政府的扶持。

战略规划也要着眼于未来经济的发展。今后国际货代企业的发展应不能仅限于贸易商与船公司的中介,它应该更多地从事运输的增值服务。否则,简单的中介服务无法保障货代与客户的紧密合作,客户很容易被其他有竞争力的同行所取代。货代企业应积极利用互

联网、电子商务对经济的影响，积极朝综合物流方向发展。具体表现为网上报关、清关、缴纳税费、外管申报、全球物流环节跟踪等方式，这不仅是货代企业生存的机会，也是发展的契机。

总的来说，深圳市的国际货代企业在中国经济持续、高速发展环境当中是有充分机会发展壮大的，这需要政府、社会共同的关心、支持和企业自身的积极努力。下面将从政府提供政策环境，企业配合政府开展集约化经营，企业自身加强管理三个方面谈一谈深圳国际货代企业的发展思路。

5.3.2 适应政府及市场提供的宽松的外部政策环境

政府部门需要做的是改善国际货代业的经营环境，为其提供合适的发展空间；而货代行业则应最大程度地适应各种外部环境，有效地利用各种优惠政策和便利措施。包括：

a. 利用快速清关系统提高通关效率

根据美国盖兰德公司为深圳市发展物流提供的专题研究认为，在目前条件下，“能够将制约功能和促进功能有机地协调一致的唯一手段是信息网络。”通过建立信息源、信息系统以及信息的使用，可以在显著地提高强制执行效率的同时，使海关的清关变得更加可预见和减低成本。这一将海关有效的集成进深圳全程物流的解决方案必须通过提高实施、管理和信息使用来实现。

为使深圳创造良好的进出口环境，需要在以下几个方面做出改善：建立有效的信息系统、应用信息和信息系统提高监管、向国际贸易各方提供有关信息，以便促进对于海关程序的了解和遵守。

使用 EDI 手段进行无纸化报关是改进通关模式，提高通关效率的唯一有效手段，也是美国盖兰德国际咨询有限公司提出的“以技术手段解决体制问题”的唯一有效的办法。在这一过程中，国内的企业进度还相当的缓慢，远远不如国外大型企业。

b. 适度保护国内企业

我国即将加入 WTO，国内市场将进一步向国外公司开放，国外公司享受“国民待遇”。国内货代公司的实力尚不足以与他们展开公平竞争。我们的公司还处于原始积累阶段，一旦国外势力进入之后，

将严重冲击国内的货代企业。所以，在规范市场管理和公平竞争的前提下，首先对国内市场循序渐进地开放，尽快扶持、引导国内公司的发展。

一个成熟的行业，它的行业结构应该是呈金字塔型。最上面的是几家规模较大、实力较强的公司，下面是这个行业内众多的中、小公司。现在的货代市场比较混乱，市场上没有公认的强者。这说明大家的竞争力都不强，不足以占据优势，形成较大的规模。市场竞争会导致这个行业会怎样发展呢？

一种可能是，强者愈强，弱者愈弱。但现实中，这种情况不可能出现。因为，市场容量太大，货主、船公司、货运代理公司都处在航运市场中。没有一家承运商敢保证，他在市场的知名度能使每个货主都了解他。而且，也没有一家船公司能知道所有货主的情况。在这种完全竞争型的市场当中，信息就成为一种资源。更重要的是，航运作为一种服务，每个参与者所提供的服务并没有质的不同，价格的差距也不是不能接受。反而，相互间的关系、合作时间的长短更能影响业务的开展。所以，有很大的市场空间提供给市场参与者。货运代理业不会向汽车行业那样走向高度集中。

竞争只可能导致另一种情况，即：市场中的强者凭借自身的实力和市场占有量保持较高的市场份额，他们作为一种典范带动整个行业的发展。其他公司以他们为榜样，努力提高自己的竞争力。形成良性循环，提升行业竞争力。

所以，深圳货代行业的产业政策应该引导塑造市场的强者，投入一定的资源扶持几家大的货代公司。

c. 规范市场运作

凭借工商、税务、运政部门的力量进行稽查是很难有力打击非法货运代理公司。要从根本上规范市场，只能从两个方面采取措施，即提单和银行外汇支付这两方面。

(1)关于提单，可以借鉴美国的做法。根据美国法律，所有在美国从事货运代理的公司都必须向联邦海事委员会（Federal Marine Committee-FMC）缴纳 75,000 美元的担保金，将提单注册备案，并呈交运价本，否则不能在美国开展业务。

因为有外贸经营权的公司在进出口当地海关都有注册、备案，

并有专用代码。所有合法设立的货运代理公司都必须将他们的提单在海关注册、备案，并取得专用代码。改变目前海关不对货运代理公司进行监管的做法，增加一条规定：货物申报得到海关批准，并上船离境之后，报关公司必须在规定的期限内，凭承运人签发的提单副本到海关核销该票货物。同时，海关每年对这些货代公司进行核查。这样就能有效进行监管。因为只有那些经合法注册的提单才能获得审批，非法货代签发的提单无法通过海关监管，这就限制了他们开展业务。

这样做还有一个好处。因为经常有贸易商不按实际货物情况向海关申报，报关时提供一套资料，签发提单时，提供另一套资料。海关如果对提单也进行核查，在接收提单审核的同时，对报关单和提单进一步核实，就能有效对进出口货物进行监管。

这种做法在理论上是可行的，当然还需要兼顾效率的原则以及海关是否愿意接受这一工作也需考虑。

(2)除海关之外，也可通过银行系统加强对外汇的管理，来起到规范货运代理业的作用。国家外汇管理部门最近提出规定：在我国从事远洋运输的船公司，他们中的绝大部分在收取海运费时，只接受美元和港元。而非法货代在国内是没有外币账户的，国内客户如果交付运费，就只能付至境外或付现金。拥有大量外币现金的国内公司不多，就算有，他们也不会把外汇用做支付海运费。根据国家外汇管理局规定：“货代公司国际海运专用外汇帐户支出仅限于向境内的货代公司、船代公司、船运公司和外商独资船务公司划转国际海运运费及相关费用，不得直接向境外支付国际海运运费及相关费用。”通过金融系统的监管可在一定程度上制约非法货代公司的经营活动。

通过以上两个方面的工作，我们就能有效地控制和规范货运代理市场的进出。

在深圳货运代理市场中还需要规范货代企业的一些“灰色”的经营行为。很多货代公司都采取将佣金和折让退给客户方业务负责人个人的做法，以此来收买客户，稳定货源。这种“灰色交易”扰乱了市场的健康发展，急需得到整治。佣金和折让是正常的定价策略，但要把它规范为公司之间的行为。有两种做法可以解决这个问题。

题。一种是：规定佣金和折让只允许付至客户公司账户，审计部门严格审查这部分金额的来龙去脉。另一种是：在佣金和折让累积到一定额度之后，客户在支付的运费中扣除这一部分，并出具发票给货代公司。这在操作上都具有很大的难度，但国际货代行业的持续健康发展，需要良好的风气和行为准则。这种不健康的行为，最终会影响货运市场的发展，也对社会风气造成影响。

（3）加强国际货代协会的建设

深圳市国际货代协会成立于 1999 年，现任会长单位是深圳外运公司。几家比较突出的国际货代企业和深圳市政府主管部门交通局是协会理事单位。国际货代协会成立之后，受到了交通局的大力扶持。尽力为会员提供如：变更批准证书等与政府交往的工作。在日常管理中，交通局也往往介绍企业加入国际货代协会，通过协会传达国家有关政策、法规。成立几年以来，国际货代协会会员单位不断增加，呈现欣欣向荣的局面。国际货代协会的作用还可以进一步加强，更加充分担当起政府与企业桥梁的作用。如：

加强同业约束，依照国家法令、政策开展工作，制订行业规章，制止不正当竞争。深圳市的一级货代大部分已加入货代协会，他们首先要遵纪守法，为同行起表率作用，为本地区的货代行业发展出谋划策。

为有关部门加强监管发挥补充作用，督促协会会员和其他货代公司执行各项法规、政策。货代协会的会员身处市场之中，他们比有关部门更加了解行业情况，他们可以为监管部门提供更详细的资料，这样一来，有关的法令和政策可以得到更细致的执行。

提供行业服务，抵制侵害行业合法利益的行为，开展交流，调解业务纠纷，组织员工培训。行业协会最能代表业内成员的利益，同时，他也可为本行业的发展起到推动作用。

5.4 大企业的发展战略

推动集约化发展，扶持有竞争力的公司是针对大企业的一个行之有效发展战略。深圳的货代市场是一个近似的完全竞争市场。加入这样一个行业并不需要很高的资金和技术要求，因此，不断有新

的竞争者加入。一个公司如果不是持续发展，他的市场空间会越来越小，其他公司会不断蚕食他的市场份额。所以，货代公司所占市场分额要么越来越大，要么越来越小，正如逆水行舟，不进则退。集约化的过程可以保证社会资源的有效分配和使用，增强企业实力。

扶持几家大型货代公司的成立可以起到两个作用。一个是为整个行业起表率作用，推动全行业向规模化方向经营。另一个是提高对国外货代公司的竞争力，当我国加入 WTO，全面开放货代市场后，我们就有几家公司能与国外公司竞争，抵挡外资公司对国内公司的冲击，避免整个民族产业的衰退。

所以，我们要加快这一进程，选择几家有实力的公司，扶持他们的发展。主要是从资金和政策方面提供帮助。货代公司要扩大规模，必须建设网络。在这里，本文主要讨论代理网络建设的问题。这个问题可以通过两种方式解决。

a. 寻找合适的异地货代公司，建立互为代理的关系

在一些主要的港口设立分公司，比如欧洲基本港（ROTTERDAM/ANTWERP/HAMBURG 等）、美西基本港（OAKLAND/LOS ANGELES 等）、美东基本港（CHARLESTON/NEW YORK 等）。因为往来这些港口的货物很多，如果完全靠代理安排运输，很难提供优质服务。

b. 设立分公司

这就需要大量的资金投入和人才储备。开设分公司，特别是在国外设立需要大量资金的支持。在当地开拓市场需要有专门的人才才能开展工作。现在我们需要做的是寻找几家有实力和发展潜力的公司，加快他们的发展。深圳地区的外轮代理公司、船务代理公司（即外运）、长运国际货代有限公司是值得考虑的对象。首先，这三家都是国营公司，是民族产业的代表，便于得到政府扶持。其次，他们已经建立一定规模的网络。如，外代和外运在全国各地都设有分公司，长运在美国的东、西海岸都已设立代理。第三，这几家公司的实力相对来说都比较雄厚，无论从代理进出口的箱量还是从利润情况来看，在深圳的同行中，他们的营业状况都是不错的。

5.5 中小型企业的发展战略

改善外部环境、对企业给予扶持，只是外部环境的改变，企业能否发展壮大，成为国际性综合物流服务企业，而不仅仅提供船东和货主的牵线人，关键还是靠企业自身发挥主观能动性，积极适应市场需要，努力开发自身潜力，这样才能在市场上立于不败之地。企业开发自身潜力最主要的方面是开展综合管理，实现经营转型。

5.5.1 开展经营机制改革，充分发挥企业领导人经营积极性

深圳市的国际货代企业大多是国有企业，在这些企业中，员工特别是高层管理人员收入往往与公司经营效益没有直接联系。导致企业经营好坏一个样，干多干少靠领导一句话的情况。因此这些企业的员工，特别是高级员工缺乏主人翁精神，把企业当作是暂时的“打工”或者自己创业前的“培训”。同时，没有有效的监督制约机制，让部分人员有机可乘，这些都会给企业带来经营带来非常严重的后果。

要改变这一情况是困难的，它涉及到我国传统经营观念的整个改变。深圳已经在这方面进行了许多有益的探索和尝试。如：许多公司已经开展了员工持股，尤其是经营比较好的企业的高层员工给予一定股份，提高他们经营管理的积极性。将主要业务部门分成市场部和经营部，两个部分对经营活动进行分工，相互促进，相互制约。这些都是非常好的一些做法。由于原来国有体制与市场经济的不协调，许多改革措施和办法不能一步到位，这一方面还有相当长的路要走。

5.5.2 引进国际管理经验开展综合管理

在这方面有许多国外大公司在深圳已经走在了前面。深圳的富士康公司是一家台资的电脑生产商，它在深圳的生产基地，员工人数超过一万。2005年，这家公司生产的电脑配件达到3200万套，出口的集装箱柜量达7000个40英尺货柜。2005年，他们的产量达5000万套，并在深圳关外新建一家工厂。他们生产的产品一半销往

美国，一半销往欧洲。目前，尚没有一家船公司能完全承担这间公司的出口运输工作，现在主要是由 MAERSK 和 APL 两家公司负责承运。

MAERSK 和 APL 已经分别成立了自己的物流公司，马士基物流和美集物流。通过物流部门开展运输。具体的运作情况是这样的：

在接到富士康的托运单后，物流公司安排货柜车在指定时间到工厂装货。然后，工厂自己负责报关，船公司负责吊柜上船。所有提单在台湾签发给客户总部。货到目的港后，富士康在当地的公司安排进口报关，物流公司在适当的时候将货柜运出码头。因为在欧洲和美国的一些地区，船公司在当地设有自己的集装箱场站，称为 CONTAINER DEPOT。物流公司一般将货柜卸在集装箱场站，根据收货人的需要，按时将货物送往指定地点。这种根据指定时间安排送货的方式被称为 Just In Time (JIT) 服务，这比传统的 Door To Door 服务又前进了一步。

承担这种全球性的运输服务需要有很强的实力，特别是船公司的支持。关键是企业要积极争取，努力改善服务水平和各种软、硬件设施。

珠江三角洲地区的进出口企业是非常多的。对某些收货人来说，从工厂直接通过陆运就可送达收货地，比如东莞、广州等地。物流公司有充分的货源来积累经验，改善服务。只要努力达到最低的总成本，通过促进相关的制造作业和营销作业来满足客户要求的目标，积极争取，国际货代企业是有发展空间的。

5.5.3 促进传统货代公司向国际物流公司转型

有人以为，纳斯达克指数全面下挫标志着互联网技术经济的衰退，其实不然。根据权威人士分析认为，这只是以往网络经济中泡沫的破灭，互联网以其便捷的信息沟通方式和良好的交互式界面，必将在未来的经济中发挥重要作用，网上经济将成为经济生活的一部分。而一旦网上交易成为现实，就需要综合物流公司进行运输过程的全程组织管理。

a. 国际货代公司要提供全程国际物流服务，必须做到两点：

(1) 针对每个客户的情况，做出详细的计划书。计划书应包括操

作的每一个细节的处理,让客户相信,物流公司的工作的确能给他们带来额外效益,而且,实现计划书制订的目标是完全可以实现的。

(2) 由于物流公司只有达到规模才能创造效益。否则,它并不比传统的运输公司更有优势。所以物流公司一定要尽快形成规模经营。在达到规模之前,它也许难以维持收支平衡,这就需要物流公司有资金的支持。物流业发展也是产业升级的结果,国外的货代公司和航运公司都是在本行业打好基础之后,利用已有的资金和业务渠道来开辟物流市场的。所以,必须要加大资金投入的力度,建立完善的网络系统。

b. 计划书制定的依据和内容

计划书制定的依据是客户独特的需要,服务的目标是提供适应客户独特需求的个性化服务。它的主要内容包括:A 网络设计;B 信息;C 运输;D 存货和仓储管理;

从采购原料到将最终产品和服务提供给顾客,这一过程涉及多方面的参与者,主要有两种,一种是贸易人,包括,产品制造商、农业和工业的原材料供应商、批发商、零售商。另一类是贸易服务人,包括,运输、仓储、收购、推销、金融、信息、广告、保险等。物流公司则协调两方面的参与者,提供最低成本的服务。

(1) 网络设计

作为整个物流工作的参与者,物流公司网络的选择主要是代理公司的所在地和仓库的地点。对于从工厂运出的货物,要么是作为存货补给运往仓库,要么作为最终产品被送到客户指定的收货地。

在深圳地区,东部的盐田、沙头角仓库,中部的清水河、笋岗仓库,西部的赤湾、中通仓库,大大小小的仓库为物流公司提供了很大的选择余地。物流公司在选择仓库时,为避免大量投资,以及由此带来的风险,他们一般考虑租用专业仓储公司的仓库,不会自己投资兴建。仓库的选择受制于两个因素,一是费用,包括仓租、装卸费率、距离工厂和收货地的路程。二是运输的方便程度。

如果最终产品的运输是短程运输,我们可以靠单一的运输方式解决。如果是长途运输,甚至涉及到多式联运,这时,我们就需要代理的帮助,安排接货、转运、入仓等。对物流公司来说,整个网络设计中,代理地点的选择并不难,只要根据产品大消费地来安排

就行；但困难的是代理公司的建立，但只要物流公司能投入一定的资金，维持代理公司的运作，同时加快开拓市场，通过他们自身业务的发展来达到由小到大，由弱到强的壮大。这两点是发展网络不可或缺的必要条件。

（2）信息

对物流公司来说，所有信息的传播都应存在于两个网络之中，一个是联结物流公司、供应商、生产商、销售商或直接顾客的外部网络，一个是联结物流公司各个代理网点的内部网络。

对信息的要求有三个方面，即：及时、准确、安全。因为物流服务的过程是很复杂的，经常会有不确定因素干扰作业的连续性，比如，托运单的临时更改、装货时间的改变、运输工具的周转出现问题等等。只要不是人为的主观原因引起的问题，物流公司都应该为这些特殊情况做好准备。这样一来，时间就很紧迫了。对于任何临时产生的问题，物流公司都需要在较短的时间内做出调整，并在预定的时间段内完成作业。在实际运作中，班期、船期都是有时间限制的，货物如果不能在规定的时间内送到机场或码头，这批货物的交付很可能就达不到客户的要求。信息传输的及时能为物流公司的安排节省时间，这就意味着货物的及时交付，意味着高品质的物流服务。

物流作业中不确定因素的存在经常要求信息内容发生变化甚至出现截然相反的内容，但这并不是说，传送的信息内容可以不准确。错误的信息不仅让人疲于奔命，而且会极大地影响物流服务质量。在未来的经济发展中，人们将更多地借助互联网来开展经济交往，在这样一个公共平台上，如何防范商业秘密被窃取，保障公司的信息安全，安全性也是每一间公司和信息产业界的专业人士都要考虑的。

对于这么一个复杂的系统，我们首先要保证信息的可得。由于对时间和效率的较高要求，信息的可得应该是实时的。要达到这些要求，物流公司，包括它的整个代理网络，必须与供应商和销售商建立有效联系。在今后的发展中，联结他们的应该是互联网，因为无论从经济上还是效率上，互联网都是最优越的。如果没有一个有效的信息管理系统来进行处理，物流公司对这些信息根本就无法加

以利用。

信息管理系统的重要性要求物流公司必须有一套结合公司实际情况的应用系统。物流公司一般不具备开发软件的能力，这样的专用系统应由软件公司和物流公司联合开发。鉴于物流业在深圳所处的支柱产业地位，今后，将会有专业系统的开发，然后，结合某个物流公司的实际情况加以修改，最后投入应用。深圳的金蝶财务软件可以作为这种软件市场开发的范例。

（3）运输

在既定设施网络和信息能力的条件下运输就是从地理上给存货定位的一个物流作业领域。有三个因素对它来说是十分重要的，既成本、速度和一致性。对物流公司来说，降低成本有三个途径：

跟据客户的需求，合理安排陆运配送路线，以最少的车辆使用，最大的货箱使用率来达到最多的货物发送；为物流公司的货源比较广泛，可以争取货车回程货的安排，避免空驶现象的发生；对运输商来说，不同的货源供应量意味着不同的运价费率。物流供应商应该确定相对专一的海、陆、空承运人，通过运输量的增加来达到压低运价，提升利润的作用。

关于速度，这主要是根据客户的要求来办理。一般说来，只要在能满足客户要求的前提下，物流公司就应该最大限度地安排货载配送，争取最大效益。只是在客户有特别要求时，才考虑安排专门的运输。

运输的一致性是指在若干次装运中，履行某一特定的运次所需的时间与原定时间或与前几次运输所需时间的一致性。它是运输可靠性的反映。解决这个问题的办法应该针对不同的运输方式而定。对于空运来说，空运过程本身已经是耗时很少。做好发货和提货环节的顺利交接就能保证一致性的实现。对海运来说，一般的船公司都能保证海运的一致性，但舱位较紧张时，以及选择有些服务不好的船公司，这方面就无法保证。所以，最好的办法是安排专业人士处理海运，他们可以根据具体情况的不同来选择承运人。对于陆运来说，保障运输一致性的难度较高，较难保证货车完全按预定的安排作业。因为突发事件的发生率足以影响运输的时间要求。解决这个问题的最好办法是做好预防，定期维修。布置机动车辆，应付突

发事件。

（4）存货和仓储管理

存货存在的原因主要是采购和交付的不及时。为了承担快速交付的义务而满足顾客的需求，厂商需要维持一定的库存量。平均存货由三部分组成：基本储备、安全储备、中转存货。

在讨论存货的时候，需要涉及完成周期的问题。分析综合物流的最基本单位就是完成周期。它包括三个方面，即实物配送完成周期、制造支持完成周期、购买获取完成周期。对物流公司来说，他们需要考查的是实物配送完成周期。

所谓基本储备是补给过程中产生的平均存货的组成部分。在实物配送完成周期之初，存货处于最高水平，在不断向客户发货的过程中，存货储备逐渐降低，直至为零。但在存货储备降为零之前，物流公司就必须从工厂运送补给存货到仓库。于是，在完成周期之内，发生缺货之前就会完成储备。

中转存货是正在转移或等待转移的、储备在运输工具中的存货。从物流管理的角度来看，中转存货为全过程带来两点复杂性：第一，它虽然是真正的资产，但在物权转移的过程中，厂商和顾客都无法获得物权，无法实现对该部分的占有。第二，中转过程中存在很多的不确定因素，这些都会导致需求和补给的不及时。

在整个供应链管理过程中，原材料和成品的运输都是由物流公司负责的。存货存在的主要原因补给和交付的不及时。厂商从接受订单到将成品交付顾客，原材料和零配件是否可得？交货是否及时？以及生产出的产品的运输渠道是否顺畅？这些都影响到供应链服务的质量。保证货物运输的及时、快速、安全是有效降低存货的重要手段。在库存管理中，存货中有一部分是安全储备，这一部分就是用来应付非正常情况的出现，以避免整个过程的中断。其实，在实际的运输工作中，物流公司也同样要有应付突发事件的能力，不能因为偶然的故障影响货物的运输，况且，对有些运输方式来说，事故发生率之高足以引起我们的重视。

仓储管理方面的工作主要涉及存货保管、货物装卸和搬运、货物包装等。存货保管要求仓库能保证，货物在存放期内损耗率降到最低。仓库必须提供必要的设备，如照明、消防等，以及提供相应

的良好管理。对货物在仓库的作业，有两个基本要求要遵循，一个是货物的堆放应保证作业方便和作业量最小，也就是说，仓库空间的规划应合理，即要保证货物的搬移作业比较方便，又要求动用的机械、人力较少，作业的路线较合理。另一个是在作业过程中，应保证货物的完好，不受破损。在很多情况下，仓库内的货物要重新包装，这些也是物流公司必须提供的服务之一。

在实际运作中，物流公司一般不会建自己的仓库。这是因为：修建仓库的投资较高，就算有稳定的货源保证仓库的充分使用。但是，市场永远都是在变动的，当顾客需求发生变动时，如果不是专业的仓储公司，自有仓库的租出将成为物流公司很大的负担。另一个原因是，除存放特种货物的仓库，如广州的吉山化学品仓库，深圳的清水河危险品仓库，其他普通仓库的数量和面积是很大的。深圳的很多仓库都处于闲置状态。所以，物流公司一般都是租用专业仓储公司的仓库，而不会自建仓库。

6. 结 论

本文从分析深圳市从事国际货代的企业入手，对深圳这样一个毗邻香港、港口业务日渐发展、周边加工工业规模庞大的新兴港口城市的国际货代行业，从影响其发展的主要因素，行业现状等方面进行了分析论证，并实证分析了业内成功企业的案例和经验。最后运用 SWOT 分析，得出深圳的货代行业要健康、快速、持续的发展，应注意以下几点。

一、国际货代公司发展与大型船务公司的长期合作关系，建立供应链联盟，争取在经济景气与不景气时期，稳定的合作伙伴。

二、通过运用 EDI 等现代技术手段提高通关效率；从行业角度适当保护国际货代企业；加强提单管理和外汇管理等手段规范市场运作；大力打击非法交易行为以及加强行业协会作用等一系列手段维持一个积极发展的国际货代市场。

三、深圳市政府应大力整合各种有利资源，如建立物流服务网络、划分物流园区、推荐统一的 ERP 软件平台等方式，有关企业积极调整，开展集约化经营，建立国际网络是提高国际货代企业发展的重要途径。

四、通过企业股份制改造，加强监督管理等一系列办法管理好企业队伍，同时借鉴国际管理经验，开展综合管理，提高经济效益。

五、实现由传统国际货代企业向综合物流型企业转型。运用供应链管理的理念，由单一的货代业务，向为企业提供全方位的物流服务转化，这样，才能在未来的市场竞争中立于不败之地。

致 谢

本文是在导师张可明副教授的悉心指导下完成的。从论文的选题到完成，经历了一年多的时间，在导师的耐心指导和谆谆教诲下，我学到了许多书本上学不到的知识，提高了实际分析问题和解决问题的能力，并最终顺利地完成了论文写作。本文凝聚了导师的许多心血和汗水，在此，向张可明导师的辛勤培育和帮助表示衷心的感谢。导师渊博的知识、严谨的作风和为教育事业的献身精神令我钦佩，是我在今后的生活和工作中学习的榜样。同时，我也衷心地感谢物流所的其他许多老师给予的指导和帮助，他们在多方面给予我的指导和帮助不但使我顺利完成了毕业论文撰写工作，也将对我今后的学习工作产生巨大的帮助。

参考文献

- [1] 王蓓芳. 新世纪集装箱和海运市场的展望. 水运管理, 2000, 6(6):17
- [2] 蔡观. 港口和港湾. 国际集装箱化 2000 版, 14
- [3] 深圳港集装箱统计. 香港船务周刊, 133(12):8
- [4] 朱道立. 物流和供应链管理. 复旦大学出版社出版.
- [5] 苟骅. 深圳港有望成世界第十大集装箱港. 南方都市报, 2000-10-22
- [6] 张可明. 物流系统分析. 清华大学出版社. 北京交通大学出版社出版 2004, 10
- [7] 兰洪杰. 施先亮. 赵启兰. 供应链与企业物流管理. 清华大学出版社. 北京交通大学出版社出版 2004, 11
- [8] 霍佳震. 及成化供应链绩效评价体系及应用. 清华大学出版社出版. 2005, 1
- [9] 面向 21 世纪的深圳交通运输. 深圳市运输局出版, 2000(5):6
- [10] 汪农. 论三资企业的出口动力. 沿海经济, 1999, 5(5):21
- [11] 王福军. 中国贸易产业的国际竞争力分析. 国际经贸探索, 1999, 6. 4-8
- [12] 贸易信息. 国际贸易, 2000(2):47
- [13] 经济贸易. 中国远洋航务公告, 2000(3):31
- [14] 面向 21 世纪的深圳交通运输. 深圳市运输局出版, 2000(2):8
- [15] 李培珠. PCE 资讯科技. 鸿桥月刊, 1999(7):36
- [16] 杨志刚. 国际集装箱多式联运实务与法规. 上海:上海科学技术出版社, 1995. 160
- [17] OOCL 扩大亚洲至中东船队. 香港船务周刊, 2000, 133(3):4
- [18] 祁中安. 全球物流业的前景. 中国远洋航务公告, 1999(12):28-29
- [19] 严拱华. 中国外运集团深化改革 开拓创新迎接新世纪的挑战. 中国远洋航务公告, 1999(11):8-10
- [20] 郑京生. 谈谈盐田港集团的可持续发展战略. 深圳海运, 2000(2):1-4
- [21] 李宝山. 管理经济学. 北京:企业管理出版社, 1997

- [22] 罗锐韧 曾繁正. 经营战略与方针. 北京:红旗出版社, 1997. 61-68
- [23] 张京中. 美国货运代理人收费的有关规定. 中国远洋航务公告, 1999(7):42-43
- [24] 杨志刚. 国际集装箱多式联运实务与法规. 上海:上海科学技术出版社. 1995. 161
- [25] 经济工作者学习资料. 国务院发展研究中心, 1999(4):14
- [26] 夏权卫. 供应链管理, 打造全球事业版图. 虹桥月刊, 1999(7):29-30
- [27] Donald Bowersox, Closs. D. G. 物流管理 供应链过程一体化 (林国龙译). 北京:机械工业出版社. 1999. 154
- [28] Ronald H. Balou, 企业物流管理. 机械工业出版社, 2002
- [29] Henrik Malmberg. The Logistic Strategy for Wilson Logistics, Logistics and Transport Management Master Thesis, 2002
- [30] Arun Sundara jan, Abraham Seidman. Building and Sustaining Inter-organizational Information Sharing Relationships: The Competitive Impact of Interfacing Supply Chain Operations with Marketing Strategy. <http://www.ssrn.com>

攻读学位期间所发表的论文及参加的科研项目

发表论文：

[1] 珠三角地区集装箱港口经营的市场结构分析，《航运交易公报》，2005 年 11 期

参加科研项目：

[1] 人民币汇率变动对岭澳公司的外债风险影响，2003——2004